



ieem.edu.uy



¿Cuándo traspasar la propiedad en la empresa familiar?

El traspaso de la propiedad en una empresa familiar depende de muchas variables, pero hay tres que destacan y conviene conocer

Por Carlos Folle
Profesor del IEEM

La respuesta rápida a la pregunta planteada es bastante predecible: depende. Efectivamente depende de cuál es la motivación y situación que lleva a traspasar la propiedad de la empresa familiar.

Partiendo de la base de que una empresa familiar —que se reconoce como tal— tiene como objetivo perpetuarse en el tiempo, veamos algunas de las variables que inciden en esta decisión.

Estadio de la empresa familiar

No es lo mismo una empresa de primera generación familiar, que una de segunda o tercera generación. Para la primera generación —los fundadores— la empresa casi nunca se concibe como una empresa familiar. Generalmente el o los fundadores la ven como “su empresa”. Si bien la familia juega un rol de soporte fundamental, la empresa no se “ve” como familiar. Con el tiempo, la llegada y el crecimiento de los hijos, su involucramiento con la empresa, en mayor o menor medida, comienza a ser un factor de ilusión por perpetuar el legado o sueño.

Ahora, soltar la propiedad del sueño —en vida— puede resultar muy doloroso.

Por distintos motivos: hay quien lo ve como la “pérdida” de un hijo. Otros lo ven como una señal de decadencia propia que se resisten a admitir —aun cuando ya no estén activamente involucrados ni en la dirección ni en la gestión—.

Es como reconocer: “ya ni para ser dueño sirvo”.

Para otros, es perder poder dentro de la familia. “Si no soy el dueño, no controlo nada”, cuando en realidad de hecho ya no controlan nada porque la siguiente generación es la que lleva la dirección y el control, aunque aún no sea dueña en los papeles. Pero es la potencialidad de tener peso en la empresa lo que conserva esa ilusión de control.

Otras veces la connotación es la de “perder el sentido de identidad”.



Aquello de que “si ya no soy el dueño, es que perdí mi identidad”. Son inseguridades —casi siempre entendibles— pero que perjudican el desarrollo y la capacidad de supervivencia de la empresa familiar.

●● Soltar la propiedad —en vida— puede resultar muy doloroso.

Tipo de familia

La forma en que se educa a los hijos juega un rol clave. Los valores que se inculcan desde pequeños y la relación de la familia con la empresa influyen.

En la medida que la veracidad, la transparencia, la honradez, la justicia, la magnanimidad, la generosidad y la gratitud, entre muchos otros valores, se transmiten y viven en la familia, el traspaso será mucho más fácil.

Lamentablemente, algunas veces se ven familias en las que

se aplica aquel refrán de “cría cuervos y te sacarán los ojos...”.

En la medida que el comportamiento de la generación de arriba con sus socios (padres, hermanos o primos) haya sido ventajero y egoísta —y los hijos así lo hayan vivido— no es de extrañar que ellos luego se comporten de manera similar cuando les toque. Evidentemente, la confianza no será un elemento que abunde en estos contextos, y, por lo tanto, el traspaso de la propiedad rara vez ocurrirá hasta que sea indispensable: con la desaparición física de quien la tiene.

Pero el problema no termina allí.

En la medida que no se hayan tomado las precauciones correspondientes, en contextos familiares como el descrito, la empresa familiar puede transformarse en un verdadero campo de batalla, de manera más o menos visible.

Otras veces lo que ocurre es

que la desconfianza está más teñida de inseguridad que desconfianza en sí misma. Aquello de “te lo presto, pero sigue siendo mío...”.

En una oportunidad me encontré con una familia en la que la generación de arriba le había repartido en vida —con esfuerzo y cariño— una propiedad a cada uno de sus hijos que estaban formando sus familias.

Sucede que una de las propiedades había sido el primer hogar de la generación de arriba y con una combinación de buen gusto, esfuerzo y legítimo orgullo, habían decorado en su momento las paredes del cuarto de estar de la propiedad con una “boiserie” muy elegante.

Pues resulta que a la nuera que recibió esa propiedad le pareció anticuada y fuera de época, y convenció a su marido de arrancarla y pintar el ambiente de forma mucho más moderna y audaz.

La desazón, sentido de trai-

ción y malestar que le causó a sus suegros fue indescriptible. “¿Cómo se atrevió esta?”

Intenté por todos los medios de convencerlos de que ellos como padres habían decidido regalar esa propiedad, por lo tanto, ya no les competía a ellos opinar sobre cómo decorarla.

Situación patrimonial y affectio societatis

Aquí mezclaré dos criterios que muchas veces coinciden. Hay veces que el tamaño de la empresa familiar resulta el principal activo de la familia y, por otra parte, por distintas razones (etapas de la vida, intereses, prioridades, afinidades, etc.) hay miembros de la familia que no deben o no quieren continuar participando de la propiedad (ya no de la gestión, ni del gobierno) de la empresa.

●● La relación de los hijos con la propiedad de la empresa es clave

Aquí resulta imperativo que se proceda con la venta parcial o total de las participaciones accionarias en la empresa.

El problema se da cuando resulta imposible que un familiar le compre la parte a otro.

Aquí no hay más remedio que esperar a que el tiempo haga lo suyo, la familia se continúe atomizando y las participaciones societarias en consecuencia.

En el ínterin, buscar mecanismos de alquiler o renta de la propiedad entre los socios. Si la empresa está en buenas condiciones —lo cual no siempre es el caso en estas circunstancias— lo más fácil es venderla a un tercero.

En resumen, de la misma manera que todas las personas somos únicas e irrepetibles, las empresas familiares —constituidas por personas— también lo son.

Pero hay naturalmente patrones comunes o situaciones que ayudan a contestar la pregunta sobre cuándo repartir la propiedad. ●